

# マーケティング・チャネル研究の再検討： 初期的研究からパワー・コンフリクト論まで

## A Review of Classical Marketing Channel Research: From Early Studies to Power-conflict Theory

中央大学商学部教授

久保知一 KUBO, Tomokazu

### 1 はじめに

製造業者が製品・サービスを最終顧客へと販売する際のマーケティング・チャネルに関する研究の焦点は、チャネルの構造と管理の2点にあった。第1に、チャネル構造とは、製造業者と最終顧客の間に介在する流通業者の数に関する問題である。製造業者が生産した製品・サービスを最終顧客に販売するまでには、直接販売するだけでなく、彼らの間に何段階かの流通業者が介在する間接販売が行われることがある。第2に、チャネル管理とは、流通業者を用いる場合に、製造業者が彼らを適切に動機づけ、活動をモニタリングし、生じうるトラブルを解決していくことに関する問題である。

チャネル研究の歴史は長く、その間にいくつものアプローチが登場しているが、それらは局所的な関心に特化して展開されてきたため、チャネル研究の全体像が見出しにくくなっている。そこで本論では、初期的研究からパワー・コンフリクト論に至るチャネル研究の時系列的なレビューを行い、それぞれのアプローチの特徴を整理した上で、現代的な研究課題を抽出する。

### 2 初期的研究

マーケティングの歴史的発生は、19世紀末のアメリカにおける垂直統合型大企業の誕生に前後していたものと考えられる (Tedlow, 1990)。南北戦争後のアメリカは数度の恐慌を経験しつつも、運河から鉄道、電信から電話と交通および通信のインフラを整えていき、金融市場の発達によって資金を広く薄く調達する仕組みと、大量生産技術の導入が各種の産業で進んだ (Chandler, 1977)。大量生産による費用低減のためには、膨大な固定費への投資が必要と、規模の経済を活かし切るために常に大量の通量 (throughput) を維持する必要があった (Chandler, 1990)。生産のボトルネックを解決した製造業者にとって、次なるボトルネックは販売であった。当時の米国の生産・流通は地理的に分散した局所地域市場 (local market) であり、地理的な断絶はそれぞれの市場を結びつけることがなかった。Tedlow (1990) はこれを分断の時代 (fragmentation) と呼んだ。その後、徐々に地理的に分断された市場が全国をまたいだ単一市場へと移り変わり、統合の時代と呼ばれるようになった (Tedlow, 1990)\*<sup>1</sup>。

チャネル研究のみならずマーケティング研究の嚆矢として位置づけられる Shaw (1912) は、こ

うした当時のアメリカの経済環境を観察して生み出された研究であった。彼の問題意識は、当時すでに科学的な効率化が進んでいた生産に比べて、流通が経験則 (rule of thumb) のままに行われており、製品のマーケティングには注意が向けられていなかったことにあった (p.704)。Shaw の論文は「市場流通の諸問題 (Some problems in market distribution)」というタイトルであるが、実際にはマーケティング・ミックスの4つのPにまたがる問題意識を当時の市場や技術を反映して描き出している。

当時の消費者もすでに購買力に応じて異なったウォンツを持っていた。製品に対する消費者の主観的価値と市場価格の差は人それぞれに異なっており、その差異が市場の需要面を構成する重要な要素であった<sup>\*2</sup>。消費者の主観的価値とは、現代的に言えば支払意思額 (Willingness to pay) であり、それは製品差別化によって高くなる。したがって、企業は商標、ブランド、商品名などを用いた製品差別化を進めて、市場競争から独立して自由な価格設定を行うようになった。

注目されるのは、Shaw が販売方法 (methods of sales) を3つに分けて、それらとチャネル構造を関連づけたことである。アメリカで伝統的に行われていたのは(1)バラ販売 (sale in bulk) であり、そこでは購買者は販売前に現物を確認することができた。後の(2)見本販売 (sale by sample) では、購買者は見本と同一の製品を買うことができたが、そのためには製品の標準化が必要であった。そして、印刷技術の副産物として(3)説明販売 (sale by description) が可能となり、見込み客へのコミュニケーションが行われた<sup>\*3</sup>。需要喚起がこの販売方法の本質的要素であった (p.723)。

Shaw は、流通業者のタスクを(1)需要喚起 (awakening of demand) だけでなく、買い手が財を物理的に入手可能とする(2)需要充足 (gratifying the demand) に求めている。説明販売では、物流は需要喚起から切り離される。ただし、需要を満たす製品が入手可能にならない限り、需要を喚起しても意味がないため、需要充足

は需要喚起と等しい注意を要する問題であった (p.723)。

販売が流通の重要問題になるにつれて、商人的生産者 (merchant producer) には3タイプの販売手段 (agent) の利用を検討する必要が生じた。すなわち、(1) 中間業者 (middlemen)、(2) 生産者自身のセールスマン、(3) 広告と直接販売である (Shaw, 1912, p.723)。販売方法は販売手段の選択に影響する (p.724)。バラ販売では、購買者は購買前に実物を見るので、一連の仲介者を持つ流通がふさわしい。場合によっては生産者自身のセールスマンもありうる。見本販売では、仲介業者かセールスマンが望ましい販売手段である。説明販売だけが用いられる場合、広告や直接販売が効率的な販売手段になる。

Shaw は当時の流通業者の排除の傾向を好ましいものと捉えていた。中世では、生産者は商人的小売業者の従業員としての位置づけであった。その後、生産者は徐々に財政的地位を強めて、単一の商人のコントロールから開放され、商人的生産者 (merchant producer) へと変容した<sup>\*4</sup>。工場システムの初期には、生産者は商人としての特性を失い、生産問題だけに注力していた (p.727)。商人的生産者は、中間業者を迂回することでマージンの低下を回避しようとした。セールスマンを用いた卸売業者への直販や、広告を用いた小売業者への直販によって、生産者は多くの場合で販売手段を切り替えた (p.728)。その最も極端な形態は中間業者の完全排除であり、専門品 (specialty) の生産者は、通信販売を採用していた。

現在と同様に、当時の流通業者も特定の製造業者の意図のままに動くような存在ではなかった。そこで、製造業者は生産した製品を流通業者に販売して事足りりとするのではなく、垂直的流通段階に踏み出して、流通業者を用いて最終顧客に販売するようになった。

## 2.1 評価

Shaw が観察した当時の米国では、需要の異質性に基づく製品差別化が進行し、企業に価格設定の自由度が生まれた。価格設定が多様化したこと

で販売方法も多様化し、商人的生産者として最終顧客と対峙するようになった製造業者は、旧来型の流通構造の下で生じる流通業者へのマージンの分配を拒否して、広告という販売手段を用いて中間業者の排除を進めていったのである。Shaw の議論は、マーケティング・ミックスの4つの手段(製品、価格、チャネル、広告)の対応関係を示すものであり、後の McCarthy (1960) によるマーケティング・ミックスの議論の源流となった。

Shaw (1912) は当時の中間業者の排除傾向について、製品差別化に伴う「説明販売」の導入によるチャネル構造の変化であるとして肯定的にとらえている。製造業者の販売方法とチャネル構造の関連を示した点で、Shaw の議論はチャネル構造論の嚆矢であったとも考えられる。しかし、Shaw が示したチャネル構造は、中間業者の介在と排除をめぐるチャネルの長短問題のみであり、その他の構造を扱っていなかった。

また、製造業者による中間業者の管理問題はほとんど考えられていない。Shaw は生産者が中間業者を排除する傾向をもつと述べているが、その理由は中間業者が受け取るマージンを減らすことにある。その結果、中間業者が果たす機能は、自社セールスマンや広告によって代替されるとしているが、もし本当にそうであれば、説明販売が主流となる中で、中間業者は消えているはずである。したがって、説明販売が行われていても中間業者が存続する理由を説明できていないのである。

### 3 チャネル構造選択論

#### 3.1 概要

チャネル構造選択論は、製造業者から最終顧客までのマーケティング・チャネルがさまざまな形態をとることに注目する研究群を指す。この領域は、消費者の購買行動とチャネル構造を関連づける試みとして展開されてきた。チャネル構造の基準には、(1) 長短基準、(2) 広狭基準、(3) 開閉基準の3つがある(風呂, 1968)。(1) 長短基準は製造業者から最終顧客までに介在する販売業者の段階数を、(2) 広狭基準は特定の地域における

販売業者数を、(3) 開閉基準とは、販売業者が、特定の製造業者に専属化する程度にそれぞれ対応する(風呂, 1968, pp.202-209)。

代表的な研究である Copeland (1923) は、商品を最寄品 (convenience goods)、買回品 (shopping goods)、専門品 (specialty goods) に区分した。最寄品の場合、消費者は買物出向努力をかけないため、製造業者は多くの小売店舗に商品を配荷する必要があり、それがゆえに卸売業者を用いたチャネル構造が選択される (p.283)。買回品では、店舗数が少なくなり、規模も大きくなることから、製造業者は小売業者へと直販することになる (p.284)。専門品は、製造業者から小売業者への直接流通が特に適合し、その結果、取扱小売店舗数は少なくなる。このように、Copeland は、製造業者が販売する商品の分類に応じて、チャネルの長短基準と広狭基準、さらには小売業態の選択について述べた。

Duncan (1922) は、Shaw と同様に製造業者が選択可能な垂直的構造の類型を3つ示した。すなわち、(1) 製造業者から消費者への直接販売、(2) 製造業者から小売業者への直接販売、(3) 製造業者から卸売業者を経由した小売業者への販売である (pp.325-327)。そして、Philips & Duncan (1956) は、製造業者のチャネル選択には3つの主要な問題があると提案した。すなわち、(1) 小売業者のタイプ、(2) 配荷する小売業者の数、(3) 店舗に提供し、逆に提供される協調 (co-operation) である。特に (2) について、開放的流通 (intensive distribution)、選択的流通 (selective distribution)、排他的流通 (exclusive distribution) の3タイプが提案された (pp.571-576)。

#### 3.2 評価

チャネル構造選択論は、商業チャネル (Bucklin, 1966) にとって環境要因である消費者の購買行動によってチャネル構造を説明するものであった。したがって、製造業者にとっては、ターゲット顧客を選定すればそれに応じてチャネル構造は一意に決まることになる。そこには、製造業者と流通業者の間の取引特性や経営資源の不均衡、さらに

は他者である流通業者との対立という問題は考えられていない。

チャンネル構造選択論が抱える最も重大な問題は、「短く広い」チャンネルの存在を説明できていない点にある。様々な反例が挙げられるが、例えば、Porter & Livesay (1971) が複雑な製品の流通チャンネルとして描き出したミシンや精肉の流通は、製造業者による流通段階への垂直統合を意味している。また、田村 (1984; 1996) は、製造業者による卸売段階の統合が流通系列化の橋頭堡であることを日本の商業統計データを用いて示している。さらに、日本の流通系列化の代表例として、トイレットリー産業において花王とライオンを比較した場合、前者が販社制度に基づいて卸売段階を統合し、後者は独立卸売業者を用いているが、配荷店数は前者が多い (佐々木, 2007)。こうした現実にはチャンネル構造選択論では説明できないのである。

## 4 チャンネル拡張組織論

### 4.1 概要

チャンネル拡張組織論 (organizational extension theory) とは、製造業者、卸売業者、小売業者といった個別の主体から構成される流通チャンネルをあたかも1つの組織とみなして、1社のチャンネル・リーダーがその企業組織を管理するのと同様に、チャンネルをも管理できるとする考え方である。チャンネル拡張組織論は、チャンネル論に最初に「管理 (management)」の視点を明示的に導入した研究プログラムとみなされる。

チャンネル拡張組織論はその議論の前提として、チャンネルは1つの全体であり、協調を最大化してコンフリクトを最小化することによって全体の利益を最大化することができ、わずかな分け前をめぐる小競り合いは些細なことであると考えられる。リーダーは管理によってコンフリクトを抑え込むことで、協調を達成し、全体の目標を達成しようとする。コンフリクトが特に深刻になるのは、製造業者と流通業者が高度に機能的に相互依存する選択的流通と排他的流通においてである (Assael,

1968)。

チャンネル拡張組織論の最初の研究は Ridgeway (1957) である。彼の問題意識は、それまでの管理理論 (administration theory)<sup>\*5</sup> が1つの組織内での管理を検討していたのに対して、別々の組織が拡張組織を形成する場合の管理論が無視されていたことにあった。Ridgeway は、企業組織を一次組織と呼ぶ一方で、製造業者と流通業者からなる組織を二次組織と呼んだ。二次組織を統合された全体として効果的に機能させるには、全体としてなんらかの組織管理が必要であり、その管理はシステム内の別々の組織の単なる管理を越えたものである (p.480)。Ridgeway は1つの製造業者とそのディーラーシップの下の複数の流通業者からなる拡張システム (extended system) を分析対象として、自動車、農具、ガソリンの3つの産業を観察することで帰納的に理論を作り上げた。

拡張システムにおいて、製造業者と流通業者は互いの役割について期待を抱きあっている。製造業者は流通業者に対して大量販売を期待する一方で、流通業者は製造業者に対して低価格での仕入れを期待する (pp.470-471)。そして、製造業者は集権的地位にあり、管理によって秩序を作り上げる立場にある (p.474)。管理の役割はお互いに満足できる役割を提供することでシステムを維持することにある。拡張システムでは権限連鎖に分断があるため、管理にも固有の特徴がある。それは、製造業者にとっては流通業者の活動を統制する問題である。統制力 (control) とは、製造業者が流通業者に対してシステムの利益のために行動させる能力を指す。必要性に応じて流通業者の行動を変化させる手段として、報酬 (reward) と懲罰 (punishment) が挙げられている (p.474)<sup>\*6</sup>。(製造業者は) 流通業者の設備の所有権を持っていないし、命令系統が切断されているにもかかわらず、製造業者は流通業者に対して適用できる報酬と罰則を用いて、このシステムを管理しようとする (p.483)。

チャンネルが統合された全体として競合他社と競争するためには、システムを別々の組織として管

理するのではなく、全体として管理する必要がある (p.466)。統合された全体としてのシステムのオペレーションは、製造業者の営業マン (field staff) が流通業者に満足を提供する能力によって、そして同時に流通業者にそのシステムの目標に対して貢献しようと仕向けることによって、絶え間なくテストされる (p.479)。

Alexander & Cunningham (1961) も、チャネルを企業間関係の複合体とか企業外部の機関のように狭く捉えるのではなく、企業のマーケティング組織の拡張としてみなすコンセプトが建設的であると述べている (p.266)。

Berg (1961) はそのチャネル拡張組織論の中で、Barnard (1938) の立場を明確に打ち出している。Barnard (1938) は、公式組織 (formal organization) を「意識的で、計画的で、目的を持つような人々相互間の協働」(Barnard, 1938, p.5, 訳書, p.5) と定義し、人間が所属する公式組織は企業組織だけではなく、せいぜい数日や数時間しか持続しない名前すらないものも数多く含まれると述べている (Barnard, 1938, p.4, 訳書, p.4)。そして、Barnard は組織の概念に企業をとりまく様々なステークホルダーも含ませた。この定義に基づくと、製造業者にとっての顧客、すなわち流通業者も、売り手である製造業者が参加し、構成する公式組織の一部とみなされる<sup>\*7</sup>。

Berg はこうした Barnard の主張が管理論学者にもマーケティング学者にも無視されていることを危惧して、流通システムもその経済的機能が動機づけとコーディネーションを必要とする相互依存的な人間的エージェントによって担われているとして、Barnard 型管理論の適用を図っている<sup>\*8</sup>。

チャネル拡張組織論の中でも最も全体論的なチャネル認識をとるのが Mallen (1963, 1964) である。Mallen は、チャネル内では価格をはじめとするあらゆるマーケティングの領域でコンフリクト<sup>\*9</sup>が生じるとする。そして、チャネルを内部組織の拡張組織とみなすコンセプトは、チャネルメンバーがコンフリクトよりも協調を目的としている点を強調することでもたらされる。チャネルという集団の中心にある目的は共通した「マ

クロ的目的」である。メンバーはこのマクロ的目的を実現するために、自らの利己的な「ミクロ的目的」を犠牲にする。少ない利潤の分け前をめぐる小競り合いするよりも、利潤のパイを大きくして全体の利益を増やすことができる。こうした目標によって、コンフリクトを最小化して協調を最大化する (p.131)。リーダーがメンバーを協調させるには、(1) 強制と (2) 働きかけの2つの手段がある<sup>\*10</sup>。協調を強制すると、パワーとコントロールに基づいた協調状態が作り出され、チャネルは独裁的な関係となる。協調を働きかける場合、チャネルは民主的な関係がもたらされる (p.127)。独裁ではチャネルが壊れる可能性は低い、作り出される協調はパワーとコントロールに基づいたものである。このコントロールされた協調 (統制された協調) はまさに抑制されたコンフリクトであり、自発的な民主的協調よりも不安定な均衡を生み出す (p.127)。

Mallen は、チャネルがメンバーを簡単に入れ替えられない場合<sup>\*11</sup>、あるメンバーの失敗が連鎖の中で全体の利益を破壊してしまうがゆえに、全てのメンバーが別のメンバーの利益に関心を持つ。それゆえ、メンバーは調和的で、利害関心に基づいてコンフリクトするよりも協調することが多くなる。チームの努力が全員に役に立つがゆえに、製品の販売に共通の利害を持つとされる (p.131)。

## 4.2 評価

チャネル拡張組織論は、チャネル・システムにおける売買関係がもたらすコンフリクトに焦点をあわせて、チャネル・リーダーによる管理によってコンフリクトが解決されて協調が達成されるものと主張した。チャネル研究において最初にメンバー間のコンフリクトに焦点を合わせた研究群とってよいであろう。

先駆的な試みであるが、いくつもの問題点が残されている。第1に、Ridgeway や Alexander & Cunningham には明示されていないけれども、Berg が述べたように、チャネル拡張組織論は Barnard 型の管理理論に基づいている。このよう

に、チャンネル拡張組織論は、企業の外部のステークホルダーも含めた Barnard 型の組織概念を想定しているがゆえに、それが単一企業の管理をそのままチャンネル問題に持ち込んだという批判は適切ではない（高嶋, 1994）。大きな問題は、Barnard 型の組織均衡論を考えるあまり、チャンネル拡張組織論の固有の概念が少ない点であろう。企業間関係を個別企業の内部組織とみなせるという視点の転換を図ったが、逆に固有の概念が減少してしまったのである。

第2に、とりわけ Mallen の議論に当てはまることであるが、方法論の全体主義の問題が残る。チャンネルは個々の企業が集まって形成される企業間システムであるが、企業間システムの目的が個別の目的に優先されるとしても、それはリーダーが設定した目的に沿うようにメンバーが行動している限りである。この点で、チャンネル拡張組織論はミクロ的基礎付けのない理論とみなされる。

第3に、チャンネルという売買関係の中で、メンバーの参入・退出の可能性が検討されていない。Mallen にしてもその議論中で「ただし、メンバーを簡単に入れ替えられないならば」と断った上で、メンバーたちが全体の利益に関心を持つと述べている。チャンネルは永続的な組織ではなく、常に構造変化の可能性がある。チャンネル拡張組織論は管理問題に注目するあまり、チャンネル構造を固定的に考えてしまっており、比較制度的な視点を失ってしまっている点に問題が残っている。

## 5 パワー・コンフリクト論

### 5.1 概要と構成概念

パワー・コンフリクト論とは、チャンネルにおけるチャンネル・メンバー間の機能的相互依存がもたらすコンフリクトとそれをコントロールするためのパワーの関係に注目した研究プログラムの総称である（Gaski, 1984, p.11）。チャンネル・リーダーがパワーを行使することによってメンバーの行動を変化させてコンフリクトを抑制し、チャンネルの成果が高まるものと想定されている。もともとはコンフリクトとパワーは別々に研究されていた

が、それらが結びついてパワー・コンフリクト理論と呼ばれるようになった（Gaski, 1984）。パワー・コンフリクト論は、製造業者が間接販売チャンネルを選択していることを前提として、行動システムの管理にのみ注目した理論である。

パワー・コンフリクト論はその前後の研究群に比べると、理論的背景や構成概念に共通点が多い。そのため、研究の展開を検討する前に、構成概念について述べておく。

#### 5.1.1 パワー

パワーの概念はもともと政治学から導入されたものである。政治学者 Dahl は、パワーを「ある個人や集団が別の個人や集団に対して働きかけることで、そうでなければ行わないようなことを行わせること」と定義した（1963）。チャンネル研究においては、El-Ansary & Stern（1972）は、チャンネルを念頭において、メンバーのパワーとは「チャンネルの他のメンバーの戦略変数をコントロールできる能力」と定義している。

#### 5.1.2 コンフリクト

注意すべきことに、パワー・コンフリクト論におけるコンフリクト（conflict）の意味は、チャンネル拡張組織論のそれとは全く異なっている。パワー・コンフリクト論におけるコンフリクトとは、チャンネル・メンバーが不満を抱き失望している心的状態を指す（Stern & Gorman, 1969）。垂直的な利益や費用の分配や、マーケティング機能の分担をめぐる様々なコンフリクトが発生する<sup>\*12</sup>。

したがって、パワー・コンフリクト論で扱われているコンフリクト概念は、日常用語の意味合いと異なるだけではなく、初期のチャンネル研究において Palamountain（1955）が提案した、垂直的コンフリクト（vertical conflict）とも異なっている。Palamountain の垂直的コンフリクトは、流通チャンネルの文脈での異なる段階における流通段階同士のコンフリクトであった。この点は、多くの誤解を与えているように思われる（Eshghi & Ray, 2021）。

#### 5.1.3 パワー基盤

French & Raven（1959）は、パワーを心理的变化をもたらす影響力（influence）と定義して、

人間の心理的領域における行動、意見、態度、目標、ニーズ、価値などの様々な変化を含めている。そして、主体Oから主体Pへのパワー基盤(basis)とは、主体Oと主体Pの関係において、主体Oが持つパワーの源泉(source)であるとして、よく知られた5つの類型を提案した(p.151)。

**報酬パワー基盤 (reward)** 主体Oには主体Pが得る報酬を調整(mediate)できる能力があるという主体Pの知覚に基づくパワー

**強制パワー基盤 (coercive)** 主体Oには主体Pへの処罰を調整できる能力があるという主体Pの知覚に基づくパワー

**正当性パワー基盤 (legitimate)** 主体Oには主体Pの行動を指示(prescribe)する正当な権力があるという主体Pの知覚に基づくパワー

**準拠パワー基盤 (referent)** 主体Pの主体Oへの一体感(identification)に基づくパワー

**専門性パワー基盤 (expert)** 主体Oは特殊な知識や専門性を持っているという主体Pの知覚に基づくパワー

French & Raven (1959)によると、いずれのパワー基盤もパワーに正の効果を与え、強制パワー基盤は主体Pの主体Oにとっての魅力を低下させて抵抗を強め、報酬パワー基盤は魅力を高めて抵抗を弱めること、正当性パワー基盤を高めると、強制パワーがもたらす抵抗の増加と魅力の低下は弱まる(p.156)。

#### 5.1.4 依存度

Emerson (1962)は、パワーの源泉は、French & Raven (1959)が提唱したパワー基盤のような行為者がもつ属性ではなく、社会関係の属性にあると考えた。彼はパワーを「行為者Aの行為者Bへのパワーは、行為者Aが潜在的に克服可能な行為者Bの抵抗の総量」と定義し(p.32)、パワーは行為者間の依存度(dependence)から生じるものと考えた。依存度は以下

のように定義される\*<sup>13</sup>。

**依存度** 行為者Aの行為者Bへの依存度は、(1)行為者Bが仲介する行為者Aが目標達成のために行う動機的投資(motivational investment)と正の関係を持ち、(2)行為者Aと行為者Bの関係の外側で行為者Aが目標を入手できることと負の関係を持つ。

## 5.2 パワー・コンフリクト論の展開

チャネル研究はもともと、パワーよりもコンフリクトに注目していた(Palamountain, 1955)。1970年代に入って、チャネル研究は社会学や社会心理学で発展したコンフリクトやパワーの概念を導入し、研究が進展した。

Rosenberg & Stern (1970)はコンフリクトの記述モデルを提案している。彼らはチャネルを行動システムとみなし、企業を経済活動に従事するだけでなく、社会規範にしたがって行動していると考えた。すなわち、企業は目標探索(goal seeking)、役割定義(role-defining)、パワー行使(power-exercising)、情報交換に従事する存在と考えた(p.40)。そして、それまでのチャネルの観方は企業間の協調的関係を想定していたが、メンバーがそれぞれ独自の目的を持った行動的相互依存性を特徴とするチャネルシステムにおいては、コンフリクトのプロセスとみなすほうが説得的であると主張した(p.40)。その現実的背景として、伝統的チャネル(conventional channel)からVMSが支配的なチャネルになっていったことを挙げている(McCammon, 1970)。続くRosenberg & Stern (1971)は、コンフリクトの操作的尺度として、メンバー間の互恵的知覚の乖離を用いた。コンフリクトの原因として、メンバー間の目標の違い、ドメインの違い、現実についての知覚の違いを挙げた\*<sup>14</sup>。データとして、製造業者、流通業者、ディーラーのサーベイデータを用いた分析の結果、全てのダイアドについてコンフリクト水準に差はなかった。

サーベイデータを用いた Rosenberg & Stern (1971) の実証分析の結果が芳しくなかったことをうけて、続く Stern, Sterntal, & Craig (1973) は実験室実験を用いてコンフリクトの測定を行った。彼らは、競争とコンフリクトが異なる営為であることを強調する。競争はメンバー間で独立して行われるものだが<sup>\*15</sup>、コンフリクトは相互の干渉を伴うとする (p.169)。コンフリクトはチャンネルで広く蔓延しており、チャンネルメンバー間のコンフリクトは、在庫水準の維持、値引き、中間商人の排除、工場直営店での販売、陳列方針、価格などの様々な問題での争いを引き起こす (p.169)。ただし、適度なコンフリクトは機能的なものであり、コンフリクトは管理対象となるけれども排除されるものではないという。

彼らは実験環境の下でコンフリクトを人為的に発生させて、どのような管理メカニズムがコンフリクトを管理できるのかを検討した。彼らが挙げた管理メカニズムは上位目標と人的交換である。上位目標 (superordinate goals) とは、コンフリクトに関わる全員が最も求めている目標であり、メンバー全員が関わらなければ達成できない目標である。協力によって達成される目標といってよいであろう。実験の結果、チャンネルでのコンフリクトは、上位目標よりも人的交換を採用することで効果的に管理されることが示された。Stern et al. (1973) は Rosenberg & Stern (1971) に比べると、コンフリクトの発生やその管理メカニズムを統計的に吟味した点では前進している。しかし、人的交流はチャンネル内では常に可能な選択肢ではなく、実験の独立変数としては外的妥当性の問題を抱えている。

一連の研究がコンフリクトの測定に失敗したことで、もともとはコンフリクトに焦点を合わせていたチャンネル研究は、コンフリクトに関わる概念としてパワーに注目するようになった。最初のパワー研究として挙げられるのが、El-Ansary & Stern (1972) である。彼らは French & Raven (1959) のパワー基盤 (power bases) をパワー源泉 (power sources) と呼び替えて用いている。そして、パワーを Emerson 的な依存度と

French & Raven 的なパワー源泉の関数とみなして、次のように定式化した。

El-Ansary & Stern (1972) のパワーの定式化

$$P_{ij} = \alpha D_{ij} + \beta S_{ij} \quad (1)$$

- $P_{ij}$ : チャンネルメンバー  $i$  の  $j$  に対するパワー
- $D_{ij}$ : チャンネルメンバー  $i$  の  $j$  に対する依存度
- $S_{ij}$ : チャンネルメンバー  $i$  が  $j$  に比べて保有するパワー源泉

実証分析は、オハイオ州のエアコン設備チャンネルを構成する卸売業者 5 社とディーラー 22 社を対象として行われた。その結果、いずれの関係も統計的には支持されなかった。この研究結果は現代の実証研究の評価基準に照らせば大失敗であり、パブリッシュされるものではない。しかし、後世にも広く引用される研究となっているのは、その理論的枠組が腑に落ちる点があったからであろう。彼ら自身、実証研究の失敗は、サンプルにパワー関係がないチャンネルを選んだことであるとして課題に挙げている。

最初にパワーの測定に成功し、最も引用されているパワー・コンフリクト研究の 1 つが Hunt & Nevin (1974) である<sup>\*16</sup>。彼らは Emerson 型の依存度を用いずに、French & Raven 型のパワー源泉だけを用いている。彼らの理論的な意義は、French & Raven (1959) の 5 タイプのパワー源泉を懲罰を伴う強制的パワー源泉 (coercive power sources) とそうではない非強制的パワー源泉 (noncoercive power sources) に区分したことにある。

Hunt & Nevin (1974) のパワーの定式化

$$P_{ij} = f(C_{ij}, N_{ij}) \quad (2)$$

- $P_{ij}$ : チャンネルメンバー  $i$  の  $j$  に対するパワー
- $C_{ij}$ : チャンネルメンバー  $i$  の  $j$  に対する強制的パワー源泉
- $N_{ij}$ : チャンネルメンバー  $i$  の  $j$  に対する非強制的パワー源泉



Hunt & Nevin (1974) は El-Ansary & Stern (1972) の実証分析の失敗をふまえて、フランチャイザーが強制的パワー源泉をあまり使わないのであればフランチャイジーは満足するとの仮説を立てて、パワー関係が明確なフランチャイズ・システムを対象として分析を行った。分析の結果、フランチャイザーはパワー行使にあたって強制的パワー源泉を非強制的パワー源泉よりも用いていることと、フランチャイザーがフランチャイジーの満足度を高めるには強制的パワー源泉よりも非強制的パワー源泉が有効であることを報告している。

一方で Etgar (1976) は、Hunt & Nevin (1974) とは異なったアプローチを採用して、El-Ansary & Stern (1972) の実証研究の失敗を実証と理論の両面で克服しようとした。実証面では、第1に、El-Ansary & Stern と同様に、伝統的チャネル（保険会社と代理店）で分析した。第2に、パワーの尺度を、帰属パワー（attributed power）ではなく実質的パワー（actual power）を使って測定した。理論面では、パワーを統制力（control）、パワー源泉と拮抗力（countervailing power）の関数とした。拮抗力とは Galbraith が提案した概念であるが、晩年の Galbraith が「拮抗力概念は失敗だった」と語っているように<sup>\*17</sup>、理論的に洗練されたものではない。巨大製造業者に対して、巨大流通業者が現れて対抗するという描写は、そのような流通環境だけを観察すればもっともらしく見えるものの、実際には対抗的な巨大流通業者が現れない流通環境も多い。したがって、Etgar (1976) が拮抗力を用いた点は問題視されるものの、この研究での拮抗力は保険会社と代理店を逆にして測定したものである。したがってそれは代理店のパワー源泉と解釈できるものとなっている。

Etgar (1978b) は、Hunt & Nevin (1974) のパワー源泉の区分を修正し、パワー源泉を経済的パワー源泉と非経済的パワー源泉に区分して、それらのパワー（統制力）への効果を分析している。複数の産業をまたいだ  $n = 99$  のサンプルに対する分析の結果、パワーに対して、経済的パワー源

泉は正の、非経済的パワー源泉は負の効果を持っていることを示している。

Lusch & Brown (1982) は、Hunt & Nevin (1974) の後続研究であり、パワーモデルを修正したものである。パワー源泉を強制的パワー源泉と非強制的パワー源泉としている点は共通であるが、パワー源泉を多属性モデル的にとらえており、測定面での改善を行った研究である。リーダーがフォロワーに対して提供する各種の補助について、(1) 各源泉についての評価（このタイプの補助が成功にとってどの程度重要かについてのチャネルメンバー  $j$  の評価）と、(2) 各源泉についての信念（補助の品質についてのチャネルメンバーの信念）の積和としてパワー源泉を測定している。Lusch & Brown (1982) では、Hunt & Nevin (1974) と同じ質問項目を用いて分析した結果、支持された仮説は仮説3だけであった。彼らの修正モデルは Hunt & Nevin (1974) モデルとほとんど変わらない結果であったがゆえに、後者がより儉約的であることを示している。さらに、Hunt & Nevin (1974) のパワー源泉の測定項目は自動車チャネルにおける具体的な項目に基づいたものであり、産業横断的に利用可能な測定尺度を求めて、概念的な定義に基づいた測定項目の必要性を述べている。

ここまでに紹介した3つの研究はいずれもパワーに注目した研究であり、コンフリクトは明示的に扱われてこなかった<sup>\*18</sup>。最初にコンフリクトとパワーを同じ枠組で扱った研究が Lusch (1976) である。彼は、パワー源泉がコンフリクトに与える効果の検討を目的として、自動車のフランチャイズシステムに参加する567社のディーラーを調査対象とした<sup>\*19</sup>。理論面では、Hunt & Nevin (1974) にならって、パワー源泉を強制的パワー源泉と非強制的パワー源泉の2つに区分している。Lusch (1976) の議論の最大の特徴は、パワー源泉が原因であり、コンフリクトはその結果であると考えた点にある。コンフリクトは、製造業者とディーラーの不一致の頻度として、ディーラーの知覚によって測定された。その上で仮説として、(1) 強制的パワー源泉はコンフリク

トに正の効果を与える，(2) 非強制的パワー源泉はコンフリクトに負の効果を与える，(3) 強制的パワー源泉の効果は非強制的パワー源泉の効果より強いという3つの仮説を提唱している。仮説はいずれも統計的に支持されていた。

Lusch (1976) の研究は，パワー源泉とコンフリクトの因果関係に関する論争を巻き起こした。Lusch (1976) は，パワー源泉が原因で，コンフリクトが結果であるとしたが，それに対して Etgar (1978a) は，コンフリクトはパワーの結果ではなく原因であるとして Lusch (1976) を批判している。リーダーはパワーを使うことで様々な問題を解決できる<sup>\*20</sup>。Lusch (1976) は，強制的パワー源泉が高いコンフリクト，非強制的パワー源泉が低いコンフリクトに結びついていると結論づけた。その一方で，Etgar (1978a) は，パワーがコンフリクトの結果であると認識すれば，Lusch (1976) の結果の解釈は異なってくると批判した。コンフリクトが強い状況では，対抗と差異がチャンネルメンバーを分断しており，そうしたコンフリクトは，ソフトな処置や，協力を説得することでは解決できない。したがって，脅しや資源提供拒否などの強制的パワーによってコンフリクトが解決される。コンフリクトを低めるために強制的パワーを控えるべきという Lusch (1976) の主張は，因果関係を逆に捉えれば，高いコンフリクトが強制的パワーによって解決されようとしていると解釈される。つまり，強制的パワーこそが高度レベルのチャンネルコンフリクトを解決するための効果的な手段となる (Etgar, 1978a)<sup>\*21</sup>。

Frazier & Summers (1984) は，Hunt & Nevin (1974) が，パワーの所有と使用を分けていない点を問題視して (p.44)，パワーの使用をインフルエンスとみなして，インタビューによっていくつかのインフルエンスの形態を見出した。そして，(1) 各種のインフルエンスがどの程度用いられているのか，(2) 各種のインフルエンスの間の相関，(3) インフルエンスと企業間合意の間の相関をチェックしている。Gaski (1984) も Frazier & Summers (1984) と同じ問題意識をもって，パ

ワーの存在と行使を明確に区別した。この論文が最初にパワーとコンフリクトをあわせて，channel power and conflict theory という名称を用いたものである。彼らは，既存研究の概念的課題として，パワー源泉を扱った Hunt & Nevin (1974) や Lusch (1976) の分析結果が期待より弱いものであったのは，行使済パワー (exercised power) と未行使パワー (unexercised power) を区分していないからであると指摘した。そして，もしリーダーがパワー源泉を持っていても行使していないならば，分析結果は随分異なるはずだと主張している。

### 5.3 評価

パワー・コンフリクト論は，他者の自律的行動をパワーによって拘束する，対立関係としてのチャンネルを描き出した。相互依存的なシステムにおいては，ある主体は自らの目的を達成するために別の主体の行動をコントロールする。パワー・コンフリクト論は，製造業者が流通業者を利用する間接チャンネルを選択した後に，彼らの間での機能的相互依存がコンフリクトやパワー関係を生み出すものと主張してきたのである。

パワー・コンフリクト論は 70 年代から 80 年代にかけてチャンネル研究の一大領域であったが，現在はあまり研究されなくなってしまっている。Watson et al. (2015) は，近年のチャンネル研究はポジティブな関係に関する信頼やコミットメントなどの構成概念に重点をおくようになってきており，コンフリクトやパワー依存は明らかに減少していることを報告している<sup>\*22</sup>。

研究が減少した理由として，Watson が指摘したパワーやコンフリクト以外の構成概念に注目が集まっているという外在的な理由だけではなく，パワー・コンフリクト論に内在する理由も検討する必要があるだろう。それはパワー概念の問題である。Williamson (1985) は「パワーの大きな問題点は，パワーは定義が曖昧なために実質的に全てを説明するのに使ってしまうことである (pp.237-238)」と批判して，その原因として定義と操作化の不十分さを挙げている。Anderson &

Coughlan (2002) も、「パワーは使っていないと観察できないし、何かしらの結果が観察されるとパワーがあるのではないかと推察されてしまう」し、「パワー自体を観察することが難しいため、因果連鎖を1つ戻してパワーの原因に注目した研究が中心になった」と指摘している (p.239)。

また、パワー・コンフリクト論は間接チャネルを前提とする理論であるために、パワーによって解決できない問題が生じたとしても垂直統合などのチャネル構造の変更という代替案は想定していない。パワー基盤や依存度が不十分で他のメンバーの行動をコントロールできなかつたり、対立が生じていて自らの目的を達成できない場合、そもそも企業は間接流通をあきらめて自ら流通段階に乗り出すであろう (Williamson, 1975)。したがって、間接チャネルの前提はチャネル研究にとってミスリーディングな仮定であると考えられる。

## 6 結論

本論では、古典的なチャネル研究の系譜をレビューした。最初期の研究である Shaw (1912) は 20 世紀初頭の米国における市場流通を観察し、標準化と個別包装によって大量生産された差別化された製品を、広告と中間業者の排除を通じて市場価格よりも高く販売するという当時の特徴的なマーケティング行動を描き出した。その後のチャネル構造選択論は製品特性や消費者の購買行動によってチャネルが様々な形態をとることを見出し、チャネル拡張組織論は Barnard の公式組織の発想をチャネル管理に応用してコンフリクトの問題を明示的に分析した。そしてパワー・コンフリクト論は、チャネルを相互依存する複数のメンバーから成る社会システムとして捉えて、そこでのパワー構造やコンフリクトに注目するものであった。このように、それぞれのチャネル研究は、理論的枠組と説明する現象が対応していたため、特定の現象を説明する複数の理論が対立するような形では展開してこなかった点が特徴である。

チャネル研究のここまでの進展のプロセスで

は、チャネルの構造と管理の問題が別々に扱われていたことにも注目すべきである (崔, 2010)。この点を問題視した結城 (2014) は、既存顧客との関係管理とチャネル構造変化を関連付けて、成果水準が低い製造業者は既存顧客との関係深耕に集中し、成果水準が高い製造業者は関係深耕のみならず新規顧客の開拓にも乗り出すことを見出している。

パワー・コンフリクト論は、日本においても、売買関係での利益の奪い合いという現実に対応した理論であったため、広く受け入れられた。この枠組はチャネルを構成するメンバーは固定されており、入れ替わりがないと仮定している。しかし、チャネル・メンバーが最もコンフリクトを感じるのとは、価格や取引条件ではなく、取引関係が終結する危機を感じた場合であろう。日本では、過多性、零細性、生業性を特徴した小売構造 (田村, 1986) が、大規模な組織小売業を中心とする小売構造に変化するにつれて、製造業者が構築するチャネルに参加するメンバーも変化してきた。製造業者の販路が低集中度販路から高集中度販路に変化する中で (住谷, 2019)、再編成の対象となった流通業者は、非常に強いコンフリクトを知覚したはずである。しかし、パワー・コンフリクト論は、チャネル・メンバーの固定性を仮定しているがゆえに、チャネル構造変化に伴うコンフリクトを描写できなかった。この点にもパワー・コンフリクト論の行き詰まりの原因があるように思われる。

近年のパワー研究は、パワー・コンフリクト論が依拠してきた French & Raven (1959) に始まるパワー基盤ではなく、現象としてのパワーに注目しているだけであり、パワー・コンフリクト論の蓄積からは流れが切れてしまっている点も指摘しておきたい\*<sup>23</sup>。パワー・コンフリクト論は 80 年代をピークとして、急速に研究が減少し、それに代わって協調的關係に注目する研究群が進展してきた (Watson, et al., 2015)。協調的關係に関する検討は次稿に譲りたい。

註

- \* 1 Tedlow (1990) は地方の一企業に過ぎなかったコカ・コーラ社がなぜ全国市場に躍り出たのかを広告と販売部隊に注目して歴史的に記述している。
- \* 2 こうした需要のピラミッド視点は、1920年代になってGMによる市場細分化戦略として幅広く知られるようになる (Chandler, 1969)。
- \* 3 Shaw は Edison の以下の発言を引用している。「未来の店舗はスロットマシンのようなものになり、説明だけですべての財を売るだろう」(p.722)。現代のインターネット販売を予見させるものである。
- \* 4 商人的生産者は、商品を商人に販売するのではなく、商品を商人を通じて最終顧客に販売する存在である。
- \* 5 ただし、Ridgeway (1957) には管理理論についての引用がないため、具体的にどの理論を指しているのかは不明である。
- \* 6 製造業者と流通業者の双方にとって取引関係 (dealership: 販売特約店関係) の終了は決定的な問題である (Ridgeway, 1957, p.465)。チャンネル管理における究極的な懲罰は取引の終了であるが、取引の終了はコストが高くつくため、より穏やかな手段として、問題が改善するまで発注に応じないなどの措置がとられる (p.474)。
- \* 7 高橋 (2000) は、「組織」を要素間のネットワークまたはシステム概念とする一方で、「企業」を企業内部と市場を分ける境界概念として定義している (p.223)。
- \* 8 誘因と貢献の交換によって組織均衡を目指すというアイデアは、風呂 (1968) のチャンネル交渉論に受け継がれている。
- \* 9 Mallen は Palamountain (1955) のいう垂直的コンフリクトと、その関係の下での協調に焦点をあわせている。Mallen や Palamountain が扱ったコンフリクトは取引相手との争いを指している一方で、後述のパワー・コンフリクト論が扱うコンフリクトは取引相手と実際に争わずとも発生する心理学的な「葛藤」を指している。このように、両者のコンフリクトの意味合いはかなり異なっている。
- \* 10 Mallen は正確には (3) 何もしないという第3の手段も挙げている。この場合、チャンネルは無政府状態となる。無政府状態とは、誰もリーダーシップをとらないという意味合いであり、それ以上の意味は含まれていない (p.71)。
- \* 11 Mallen は、メンバーが固定的であるケースを考えており、メンバーとの取引関係を終了可能な場合にどのような帰結が生じるかまでは論じていない。
- \* 12 Dahl (1963) は、主体 A と主体 B のコンフリクトは、報酬と剥奪に影響されると述べている (p.72)。報酬は報酬パワー基盤、剥奪は強制パワー基盤に対応している。
- \* 13 Emerson は目標を満足を表すために用いた。目標の入手可能性とは、目標達成の代替手段のことである。
- \* 14 これら3つは Rosenberg & Stern (1970) で挙げられている。
- \* 15 この記述から明らかのように、彼らは寡占市場で

の水平的な相互作用を考慮していない。

- \* 16 この研究はチャンネル内の行動的成果として、チャンネルでのメンバーの満足に最初に言及した論文でもある。
- \* 17 「私の履歴書」、日本経済新聞 2004年1月19日。
- \* 18 Stern, Schulz, & Grabner (1973) は5つのパワー基盤をゲーム中のメッセージとしてマニピュレーションし、それぞれに対応するコンフリクト水準を測定する実験を行っている。ただし、彼らのリサーチ・コンテクストはチャンネルではなく、学生を対象とした非ゼロサム囚人のジレンマゲームであった。
- \* 19 パワーとコンフリクトに関する多くの研究は、剰余変数の影響を回避するために実験を行ってきた。
- \* 20 例えば、チャンネル目標の不一致、チャンネル内の責任の分業、役割定義、希少資源のコントロール、将来の展開についての期待、さらにはチャンネル環境の知覚などの問題である (Etgar, 1978a, p.273)。
- \* 21 この Etgar の批判に対して Lusch (1978) は、因果関係の問題について文献の証拠を示したり、理論化にあたっては最初からダイナミクスを仮定していると述べて、その批判に回答している。
- \* 22 Watson がレビューの対象としたチャンネル研究論文のうち、コンフリクトのシェアは80年代の40%以上から2000年代は10%未満に、パワー依存のシェアは80年代の60%以上から2000年代の30%未満となり、いずれも明らかに減少している (p.552.)
- \* 23 パワーやコンフリクトに関する近年の研究は、パワー・コンフリクト論に理論的に対応したパワー概念を用いていない。例えば、パワーを扱った Shervani, Frazier, & Challagala (2007) は市場支配力を、コンフリクトを扱った Antia, Zheng, & Frazier (2013) は、フランチャイズ関係で生じる訴訟を企業間のコンフリクトとみなしている。

参考文献

- Alexander, R., J. Cross, and R. Cunningham (1961) *Industrial marketing*, Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Anderson, E., and A. T. Coughlan (2002) "Channel management: Structure, governance and relationship management," in Weitz, B. A. and R. Wensley ed. *Handbook of Marketing*, chap.9, pp. 223-247. London: Sage Publications.
- Antia, K. D., X. Zheng, and G. L. Frazier (2013) "Conflict management and outcomes in franchise relationships: The role of regulation," *Journal of Marketing Research*, pp. 577-589.
- Barnard, C. I. (1938) *The Function of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968年).
- Berg, T. L. "Designing the distribution system," in Stevens, W. D. ed. *The social responsibilities of marketing*, pp. 481-490: American Marketing Association.
- Brown, J. R., R. F. Lusch, and C. Y. Nicholson (1995)

- “Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance,” *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, pp. 363–392.
- Bucklin, L. P. (1965) “Postponement, speculation and the structure of distribution channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 26–31.
- (1966) *A theory of distribution channel structure*, University of California, Institute of Business and Economic Research, (田村正紀訳, 『流通経路構造論』, 千倉書房, 1977年).
- Chandler, J., Alfred D. (1969) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1st edition, (有賀裕子訳, 『組織は戦略に従う』, ダイアモンド社, 2004年).
- (1977) *The visible hand: The managerial revolution in American business*, Cambridge, MA: Belknap Press, (鳥羽欽一郎訳, 『経営者の時代: アメリカ産業における近代企業の成立』, 東洋経済新報社, 1979年).
- (1990) *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, (安部悦生・工藤章・日高千景・川辺信雄・西牟田祐二・山口一臣訳, 『スケール・アンド・スコープ: 経営力発展の国際比較』, 有斐閣, 1993年).
- Coase, R. H. (1937) “The nature of the firm,” *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386–405.
- Copeland, M. T. (1923) “Relation of consumers’ buying habits to marketing methods,” *Harvard Business Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 282–289.
- Dahl, R. A. (1991) *Modern political analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Duncan, C. (1920) *Marketing, its problems and methods*, New York, NY: D. Appleton.
- Emerson, R. M. (1962) “Power-dependence relations,” *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31–41.
- Eshghi, K. and S. Ray (2021) “Conflict and performance in channels: A meta-analysis,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 49, No. 2, pp. 327–349.
- Etgar, M. (1978a) “Intrachannel conflict and use of power,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 273–274.
- (1978b) “Selection of an effective channel control mix: A study of the relative effectiveness of two kinds of channel control tools or power sources,” *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3, pp. 53–58.
- (1976) “Channel domination and countervailing power in distributive channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 254–262.
- Frazier, G. L. (1983) “Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective,” *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, pp. 68–78.
- Frazier, G. L. and K. D. Antia (1995) “Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 321–326.
- Frazier, G. L. and J. O. Summers (1984) “Interfirm influence strategies and their application within distribution channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, pp. 43–55.
- French, J., J. R. P. and B. H. Raven (1959) “The bases of social power,” in Cartwright, D. ed. *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp. 150–167.
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』, 千倉書房.
- Galbraith, J. K. (1952) *American capitalism: The concept of countervailing power*, Boston, MA: Houghton Mifflin, (新川健三郎訳, 『アメリカの資本主義』, 白水社, 2016).
- Gaski, J. F. (1984) “The theory of power and conflict in channels of distribution,” *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, pp. 9–29.
- Hunt, S. D. and J. R. Nevin (1974) “Power in a channel of distribution: Sources and consequences,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 186–193.
- Johnson, J. L., T. Sakano, J. A. Cote, and N. Onzo (1993) “The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2, pp. 1–10.
- Lusch, R. F. (1976) “Sources of power: Their impact on intrachannel conflict,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 382–390.
- Lusch, R. F. and J. R. Brown (1982) “A modified model of power in the marketing channel,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 312–323.
- (1996) “Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 19–38.
- Macneil, I. R. (1978) “Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law,” *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, No. 6, pp. 854–905.
- Mallen, B. (1963) “A theory of retailer-supplier conflict, control, and cooperation,” *Journal of Retailing*, Vol. 39, No. 2, pp. 24–32, p. 51.
- (1964) “Conflict and cooperation in marketing channels,” in Smith, L. G. ed. *Reflections on progress in marketing: American Marketing Associations*, pp. 65–85.
- McCammon, B. C. J. (1970) “Perspectives for distribution programming,” in Bucklin, L. ed. *Vertical marketing systems*, Glenview, IL: Scott Foresman, pp. 32–51.
- McCarthy, E. J. (1960) *Basic marketing: A managerial approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Palamountain, J. C. (1993) *The politics of distribution*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Phillips, C. and D. Duncan (1956) *Marketing: Principles and methods*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 3rd edition.
- Porter, G. and H. C. Livesay (1971) *Merchants and manufacturers: Studies in the changing structure of nineteenth-century marketing*, Baltimore, MD: Johns Hopkins Press, (山中豊国・中野安・光沢滋朗訳, 『経営革新と流通支配: 生成期マーケティングの研究』, ミネルヴァ書房, 1983年).
- Ridgeway, V. F. (1957) "Administration of manufacturer-dealer systems," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, No. 4, pp. 464-483.
- Rosenberg, L. J. and L. W. Stern (1970) "Toward the analysis of conflict in distribution channels: A descriptive model," *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 4, pp. 40-46.
- (1971) "Conflict measurement in the distribution channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No. 4, pp. 437-442.
- Rotter, J. B. (1967) "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality*, Vol. 35, No. 4, pp. 651-665.
- 佐々木聡 (2007) 『日本の流通の経営史』, 有斐閣.
- Shaw, A. W. (1912) "Some problems in market distribution," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26, No. 4, pp. 703-765.
- Shervani, T. A., G. Frazier, and G. Challagala (2007) "The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: An empirical test in a forward channel integration context," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 6, pp. 635-652.
- Skinner, S. J., J. B. Gassenheimer, and S. W. Kelley (1992) "Cooperation in supplier-dealer relations," *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 2, p. 174.
- Stern, A. I. E.-A. and L. W. (1972) "Power measurement in the distribution channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 47-52.
- Stern, L. W. and R. H. Gorman (1969) "Conflict in distribution channels: An exploration," *Distribution channels: Behavioral dimensions*, pp. 156-175.
- Stern, L. W., B. Sternthal, and C. S. Craig (1973) "Managing conflict in distribution channels: A laboratory study," *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 169-179.
- 高橋伸夫編 (2000) 『超企業・組織論』, 有斐閣.
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』, 千倉書房.
- 田村正紀 (1996) 『マーケティングカー大量集中から機動集中へ』, 千倉書房.
- Tedlow, R. S. (1990) *New and improved: The story of mass marketing in America*, New York, NY: Basic Books, (近藤文男監訳, 『マス・マーケティング史』, ミネルヴァ書房, 1993年).
- 渡辺達朗 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析—製販の協働関係に関する理論と実証—』, 千倉書房.
- Watson, G. F., S. Worm, R. W. Palmatier, and S. Ganesan (2015) "The evolution of marketing channels: Trends and research directions," *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 4, pp. 546-568.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, New York, NY: Free Press.
- 結城祥 (2014) 『マーケティング・チャネル管理と組織成果』, 千倉書房.